

Strategi Pemasaran Produk Olahan Hasil Perikanan pada UMKM Cindy Group

Marketing Strategy of Fishery Processed Products at Small Medium Enterprise Cindy Group

Eviet Sri Setiyorini^{*1}, Bambang Pramudya Noorachmat^{#2} dan Muhammad Syamsun^{#3}

¹ Kementerian Kelautan dan Perikanan

Gd. Mina Bahari III Lt.12 Jl. Medan Merdeka Timur No. 16 Jakarta Pusat 10110

² Departemen Teknik Mesin dan Biosistem, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor

³ Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Manajemen, Institut Pertanian Bogor

[#]Jl. Kamper, Kampus IPB Darmaga Bogor 16680

ABSTRAK

Cindy Group merupakan perusahaan kategori Usaha Mikro, Kecil Menengah (UMKM) yang memproduksi ikan pindang, baik tradisional maupun higienis. Perusahaan untuk menjaga kelangsungan hidupnya agar dapat bertahan dalam iklim persaingan, harus memiliki strategi menarik konsumen agar beralih ke produknya. Salah satu strategi yang dapat dipilih adalah mengevaluasi dan mengembangkan strategi pemasaran yang tepat. Tujuan penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi dan menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi strategi pemasaran Cindy Group, (2) merumuskan strategi pemasaran Cindy Group, dan (3) menyusun prioritas strategi pemasaran Cindy Group. Berdasarkan faktor internal yang dimiliki dan faktor eksternal yang dihadapi Cindy Group, dirumuskan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terhadap strategi pemasaran menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Skor total yang terdapat pada matriks IFE dan EFE menggambarkan posisi perusahaan stabil dalam merespons situasi eksternal. Total skor matriks IFE 3,3436, menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki Cindy Group dapat mengatasi kelemahan dengan sangat baik. Total skor matriks EFE 2,5545, menunjukkan bahwa Cindy Group cukup baik dalam merespon peluang dan meminimalisasi ancaman. Berdasarkan analisis matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), diperoleh strategi prioritas untuk diterapkan dalam pemasaran produk olahan hasil perikanan pada UMKM Cindy Group, yaitu memperluas jaringan pemasaran, mempertahankan mutu dan meningkatkan pelayanan penjualan serta meningkatkan kerjasama dengan instansi terkait dan koperasi/UKM lainnya guna mendapatkan akses bahan baku.

Kata kunci: pemasaran, pindang, pindang higienis, produk perikanan, strategi

ABSTRACT

Cindy Group is a company grouped as SMEs which produces boiled fish, both traditional and hygienic. Companies to keep their survival in order to survive in a competitive market, must have a strategy to attract consumers to buy their products. One of the best strategy is to evaluate and develop appropriate marketing strategies. The objectives of this research are: (1) to identify and analyze internal and external factors influencing Cindy Group marketing strategy, (2) to formulate Cindy Group marketing strategy, and (3) to prioritize Cindy Group marketing strategy. Based on internal and external factors, Cindy Group formulated strengths, weaknesses, opportunities and threats toward marketing strategy using *Internal Factor Evaluation* (IFE) and *External Factor Evaluation* (EFE). The total score in the IFE and EFE matrices illustrated that the firm's stable position in responding to external situations. The total IFE score of 3.3436 indicated that the strengths of Cindy Group could overcome the weaknesses very well. Total EFE score of 2.5545 indicated that Cindy Group was good enough to respond the opportunities and minimize threats. Based on QSPM analysis, the priority strategy to be applied in the marketing of fishery processed products at UMKM Cindy Group which was expanding marketing network, maintaining quality, increasing sales service and increasing cooperation with related institutions and cooperatives/other SMEs in order to get raw material access.

Key words: boiled fish, fishery product, hygienic boiled fish, marketing, strategy

^{*}) Koresponden:

Gd. Mina Bahari III Lt.12 Jl. Medan Merdeka Timur No. 16 Jakarta Pusat 10110; email: epiet02@gmail.com

PENDAHULUAN

Prospek pemasaran hasil produk perikanan yang cukup baik didukung oleh adanya peningkatan konsumsi ikan per kapita dunia setiap tahun seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk dunia. Menurut Pusdatin KKP (2015), tingkat konsumsi ikan di Indonesia telah mengalami kenaikan, dari tahun 2009 sebesar 29,08 kg/kap/tahun, menjadi sebesar 41,11 kg/kap/tahun pada tahun 2015. Konsumsi ikan Indonesia telah melampaui ketentuan Pola Pangan Harapan (PPH) untuk konsumsi ikan yaitu minimal 31,40 kg/kapita/tahun. Senada dengan konsumsi ikan nasional, tingkat konsumsi ikan di Kabupaten Bogor juga mengalami peningkatan meskipun masih berada di bawah konsumsi ikan nasional, dari 19,36 kg/kap/tahun pada tahun 2009, menjadi 26,41 kg/kap/tahun pada tahun 2015 (DPP Kab Bogor, 2015).

Julisar dan Miranda (2013) menyebutkan salah satu kunci keberhasilan UMKM adalah tersedianya pasar yang jelas bagi produk UMKM. Sementara itu kelemahan mendasar UMKM dalam bidang pemasaran adalah orientasi pasar rendah, lemah dalam persaingan yang kompleks dan tajam serta tidak memadainya infrastruktur pemasaran. Penelitian lainnya oleh Winarto *et al* (2013) menyebutkan bahwa pengembangan pindang ikan di Kabupaten Bogor belum optimal karena keterbatasan modal, sarana produksi, pengetahuan tentang sanitasi dan higienis, teknik pengemasan, manajemen dan pemasaran.

Cindy Group merupakan UMKM binaan Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor yang memproduksi pindang ikan tradisional dan higienis dalam satu manajemen. Cindy Group telah mendapatkan penghargaan SNI Award 2016 yang diselenggarakan oleh Badan Standardisasi Nasional (BSN), untuk kategori Organisasi Menengah Barang Sektor Pangan, Pertanian dan Kesehatan. Prestasi tersebut menjadikan pemasaran pindang ikan higienis yang belum tersentuh menjadi permasalahan tersendiri, mengingat di daerah lain seperti Semarang dan Surabaya, pindang telah di *branding* menjadi salah satu oleh-oleh khas daerah. Cindy Group memerlukan suatu strategi pemasaran yang tepat, agar perusahaan menjadi maju, mandiri dan berkelanjutan, sehingga dapat berkembang menjadi perusahaan yang lebih besar dan menghadapi persaingan dari usaha sejenis.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi dan menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi strategi pemasaran Cindy Group; (2) merumuskan strategi pemasaran Cindy Group; dan (3) menyusun prioritas strategi pemasaran Cindy Group.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Cindy Group yang merupakan salah satu produsen pindang higienis dalam jumlah cukup besar di Kabupaten Bogor. UMKM Cindy Group berlokasi di Kp. Tulang Kuning RT.02 RW.02 Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor.

Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa metode, meliputi studi pustaka, wawancara dan observasi. Teknik pengumpulan data secara umum dilakukan dengan mengkoleksi data yang telah dimiliki responden dan membangun data dengan wawancara dan observasi terhadap dokumen yang tersedia. Sumber data terdiri dari: (1) Data Primer, yaitu data yang secara langsung dikumpulkan oleh peneliti dari responden; (2) Data Sekunder, yaitu data yang tidak langsung dikumpulkan dari responden, tetapi diambil dari pihak lain, serta (3) Observasi yaitu melakukan pencatatan secara teliti dan sistematis terhadap obyek penelitian dalam melengkapi teknik wawancara. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan tertulis mengenai aspek-aspek yang dikaji untuk memperoleh tanggapan dan informasi dari responden. Tujuh orang responden dimaksud adalah pemilik, manajer dan distributor dari UMKM Cindy Group serta responden dari instansi terkait.

Tahapan pengolahan dan analisis data yang dilakukan pada penelitian ini meliputi:

a. Identifikasi dan Analisis Lingkungan Perusahaan

Penelitian ini menggunakan lima metode analisis untuk mengidentifikasi dan menganalisis lingkungan perusahaan. Kelima metode tersebut adalah: (1) Analisis VRIO (*Valuable, Rare, Imitate to Cost dan Organized*), (2) Analisis PEST (*Political-Legal, Economic, Social, Technology*), (3) Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), (4) Matriks EFE (*External Factor Evaluation*), dan (5) Matriks IE (*Internal External*).

Analisis VRIO digunakan untuk mengetahui kondisi internal perusahaan. Menurut Barney dan Hesterly (2012), VRIO dapat digunakan untuk melihat perbandingan komparatif mengenai kekuatan dan kelemahan kondisi internal

perusahaan. Gupta (2013) menjelaskan bahwa analisis PEST adalah pendekatan yang paling umum digunakan untuk mempertimbangkan lingkungan bisnis eksternal. PEST merupakan singkatan dari politik, ekonomi, sosial dan teknologi.

Menurut David (2006), matriks IFE digunakan untuk menganalisis faktor-faktor internal, mengklasifikasikannya menjadi kekuatan dan kelemahan, kemudian dilakukan pembobotan. Matriks EFE digunakan untuk menganalisis faktor-faktor eksternal, mengklasifikasikannya menjadi peluang dan ancaman bagi Cindy Group, kemudian dilakukan pembobotan.

Matriks IE adalah alat untuk menentukan posisi suatu perusahaan pada internal dan eksternal perusahaan yang terdiri atas sembilan sel. Penggunaan matriks ini bertujuan untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail (David, 2006).

b. Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats* (SWOT)

Menurut Rangkuti (2006), analisis SWOT mengidentifikasi berbagai faktor yang secara sistematis untuk merumuskan strategi yang didasarkan pada logika untuk memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan peluang yang ada, dan secara bersamaan mampu meminimalkan kelemahan dan ancaman yang timbul yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

c. Matriks QSP (*Quantitative Strategic Planning*)

Hubeis dan Najib (2014) menjelaskan bahwa hanya ada satu teknik analisis dalam literatur yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari alternatif tindakan atau strategi yang layak. Teknik ini adalah matriks perencanaan strategi kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix* atau QSPM). Teknik ini secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bauran pemasaran produk ditelaah melalui pendekatan 4 P (*Product, Price, Place, dan Promotion*). Berikut adalah bauran pemasaran dari Cindy Group:

1. Produk

Bahan baku pindang yang berkualitas menjadi salah satu perhatian perusahaan, mengingat kualitas produk pindang higienis telah memenuhi SNI, sehingga bahan baku yang tidak lolos uji laboratorium, tidak dapat digunakan untuk

produk pindang higienis. Cindy Group telah bekerja sama dengan beberapa pemasok yang terpilih sehingga lebih menjamin kualitas bahan baku. Cindy Group menggunakan kemasan plastik vakum untuk pengemasan pindang higienis, dengan 2 variasi: kemasan plastik biasa dan plastik dengan label. Kemasan plastik dengan label berisi informasi antara lain merek “Kapal Nelayan”, komposisi produk, isi (jumlah) ikan dalam kemasan dan masa kadaluarsa.

2. Harga

Penetapan harga pindang yang diberlakukan Cindy Group dilakukan oleh pemilik usaha. Penetapan harga ini didasarkan pada harga bahan baku, baik utama maupun pendamping, upah tenaga pengolah, biaya operasional dan margin keuntungan yang disesuaikan dengan harga produk sejenis dari kompetitor. Produk higienis biasanya dijual dalam kondisi beku dengan harga bervariasi, tergantung ukuran dan jenis ikan, antara Rp8.000,00-Rp 25.000,00.

3. Promosi

Cindy Group mempromosikan produknya melalui beberapa cara, antara lain: (1) Pemasaran dari mulut ke mulut (*word of mouth*) yang dilakukan oleh distributor dan konsumen yang puas dengan produk Cindy Group, (2) *Direct selling* dengan mengikuti pameran dan seminar baik di wilayah Bogor maupun di wilayah Jadetabek lainnya, (3) Memberikan *sponsorship* terhadap kegiatan Ayo Makan Ikan Bersama Cindy, dan (4) Internet, Cindy group memiliki *website* yang dapat diakses langsung oleh masyarakat, namun belum dikelola secara optimal.

4. Distribusi

Distribusi pindang higienis dilakukan Cindy Group melalui kerjasama dengan pemasar di lingkungan perumahan yang berada di Tangerang, Bumi Serpong Damai, Pondok Cabe, Tangerang Selatan, Depok, Kabupaten Bogor, Kota Bogor, Pasar Minggu, Kota Tangerang, Cibinong, Bekasi, serta Cipanas. Pemasar tersebut direkrut sebagai distributor yang akan memasarkan produk kepada konsumen potensial di lokasi yang dekat dengan perumahan penduduk. Secara umum, pola distribusi pindang higienis di Cindy Group yaitu: Produsen → distributor/agen dan Produsen → konsumen sekitar pabrik.

Preferensi Konsumen

Respon konsumen terhadap ikan pindang higienis produksi UMKM Cindy Group dapat dilihat melalui pemberian kuesioner kepada 30

orang responden yang merupakan konsumen Cindy Group. Hasil kuesioner antara lain dapat dirangkum sebagai berikut:

- a) Sebanyak 58,82% responden makan dengan lauk ikan pindang sebanyak 4-6 kali dalam satu minggu
- b) Sebanyak 73,53% responden mengenal ikan pindang Cindy Group dari teman
- c) Sebanyak 70,59% responden lebih menyukai ikan pindang bandeng duri lunak
- d) Sebanyak 76,47% responden menilai ikan pindang Cindy Group memiliki kualitas produk dan kemasan yang baik
- e) Sebanyak 97,06% responden menilai harga produk yang ditawarkan Cindy Group terbilang sedang/wajar

Identifikasi dan Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Identifikasi dan analisis faktor-faktor internal pada UMKM Cindy Group menggunakan metode VRIO (*Valuable, Rare, Imitate to Cost* dan *Organized*) dan Matriks IFE, sedangkan identifikasi dan analisis faktor-faktor eksternal digunakan metode PEST dan Matriks EFE.

1. Identifikasi Faktor Internal

Data penilaian faktor internal berdasarkan analisis VRIO yang mempengaruhi industri pengolahan ikan antara lain sebagai berikut:

- a. Bahan baku merupakan faktor penting dalam industri pindang. Harga bahan baku yang fluktuatif turut menjadi salah satu kendala dalam penetapan harga jual produk.
- b. Produk pindang higienis produksi UMKM Cindy Group telah memenuhi standard nasional Indonesia. Hal ini merupakan nilai tambah tersendiri bagi Cindy Group untuk mempromosikan produknya dan menarik konsumen baru.
- c. Pemasaran pindang secara umum masih belum optimal, demikian juga di Cindy Group. Hal ini terjadi karena pada umumnya pelaku usaha merasa pemasaran bukan merupakan hal yang penting, dan tanpa unit pemasaran pun, produk pindang tetap laku.
- d. Manajemen Cindy Group adalah UMKM yang mengolah produk pindang tradisional dan higienis dalam satu naungan manajemen. Hal ini merupakan tantangan tersendiri bagi Cindy Group untuk memaksimalkan masing-masing unit usahanya.
- e. Permodalan secara umum telah menjadi permasalahan klasik yang dihadapi industri

kecil menengah. Cindy Group yang pada awalnya menggunakan modal sendiri, pernah juga mengakses modal dari perbankan untuk memperluas usahanya. Hal ini dilakukan pemilik usaha pada tahun 2015, saat mendapatkan suntikan modal dari Bank BNI.

- f. Infrastruktur berupa fasilitas unit pengolahan cukup lengkap, sarana penyimpanan bahan baku, sarana penyimpanan produk jadi, sarana transportasi, dan sarana pengolahan limbah di lokasi Cindy Group saat ini tersedia dengan baik dan cukup memadai.

2. Identifikasi Faktor Eksternal

Berdasarkan hasil analisis PEST, dari keempat aspek yang ditanyakan kepada nara sumber adanya pengendalian impor bahan baku ikan pindang mempunyai nilai tertinggi dan dianggap sangat penting. Hal ini menyebabkan bahan baku ikan pindang yang sebagian merupakan produk impor, menjadi sulit diperoleh. Penilaian pada aspek ekonomi menunjukkan harga bahan baku pindang yang cenderung fluktuatif memiliki pengaruh besar terhadap usaha pengolahan pindang. Hal ini mengakibatkan harga jual pindang menjadi fluktuatif juga. Aspek sosial budaya menunjukkan preferensi masyarakat terhadap ikan pindang merupakan salah satu hal yang penting. Didukung dengan adanya tingkat konsumsi ikan yang cukup tinggi dan merebaknya trend konsumsi masyarakat terhadap protein hewani non kolesterol. Teknologi pengolahan ikan pindang higienis yang sesuai SNI dianggap penting oleh narasumber dan merupakan keunggulan produk Cindy Group.

3. Analisis Faktor Internal

Hasil penilaian faktor-faktor internal Cindy Group tersaji pada Tabel 1. Berdasarkan penilaian menggunakan matriks IFE, diperoleh tiga kekuatan tertinggi yang dimiliki oleh Cindy Group, yaitu:

- a. Harga produk bersaing
Harga pindang yang di produksi oleh Cindy Group relatif terjangkau oleh konsumen. Perusahaan menentukan harga berdasarkan biaya operasional dan margin keuntungan yang disesuaikan dengan harga produk sejenis dari kompetitor.
- b. Mutu Produk telah memenuhi SNI
Mutu produk yang kurang stabil pada pemindangan ikan pada umumnya merupakan salah satu kendala dalam produksi pindang di Indonesia. Produk pindang higienis Cindy Group yang telah memenuhi

Standard Nasional Indonesia merupakan salah satu keunggulan.

- c. Proses produksi dan pengemasan higienis
Proses produksi pada pindang higienis di Cindy Group telah memenuhi standar sanitasi dan higienis, dimana alur proses telah diupayakan sesuai standar teknis yang berlaku sehingga tidak terjadi kontaminasi silang. Pengemasan pindang higienis menggunakan plastik vakum, hal ini bertujuan untuk meminimalisir kontaminasi produk dengan bakteri serta memperpanjang daya simpan.

Kelemahan yang dimiliki oleh Cindy Group, berdasarkan penilaian menggunakan matriks IFE antara lain:

- a. Kemampuan perusahaan untuk mengumpulkan informasi pasar kurang
Informasi pasar merupakan faktor penting yang menentukan apa yang diproduksi, di mana, mengapa, bagaimana dan untuk siapa produk dijual demi memperoleh keuntungan optimal. Informasi pasar yang tepat dapat mengurangi resiko usaha sehingga meminimalisir kerugian. Keterbatasan informasi pasar terkait dengan letak lokasi usaha yang terpencil, pengetahuan dan kemampuan dalam menganalisis data yang masih kurang dan lain sebagainya. Di samping itu, dengan pendidikan formal masyarakat khususnya pelaku usaha pindang masih relatif rendah menyebabkan kemampuan untuk mencerna atau menganalisis sumber informasi sangat terbatas.
- b. Bahan baku yang sesuai standard sulit di dapat
Produk pindang higienis di Cindy Group telah memenuhi SNI. Hal ini memiliki konsekuensi terhadap bahan baku yang digunakan harus memenuhi standard yang telah ditetapkan. Bahan baku yang sesuai standard sulit di dapat, walaupun ada harganya tinggi. Bahan baku ikan yang bermutu rendah dulu harganya tidak terpaut jauh dengan bahan baku berkualitas, namun saat ini harga hanya terpaut sedikit. Hal ini mengakibatkan pengolah yang dulunya menggunakan bahan baku bermutu rendah, turut membeli bahan baku bermutu baik, sehingga bahan baku bermutu baik semakin sulit didapatkan.
- c. SDM bagian pemasaran masih terbatas
Bagian pemasaran di Cindy Group saat ini ditangani satu orang, yaitu kepala bagian pemasaran. Hal ini menyebabkan pemasaran produk pindang higienis belum optimal.

Tabel 1. Matriks IFE strategi pemasaran Cindy Group

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
Strengths			
Mutu produk telah memenuhi SNI	0,0871	4	0,3485
Harga produk bersaing	0,0898	4	0,3593
Proses produksi dan pengemasan higienis	0,0850	4	0,3398
Manajemen produksi sesuai standard	0,0817	4	0,3268
SDM berkualitas dan terlatih	0,0855	3	0,2565
Memiliki model kemitraan dalam pemasaran produk	0,0720	3	0,2159
Sarana prasarana cukup memadai	0,0785	3	0,2354
Weaknesses			
Bahan baku yang sesuai standard sulit di dapat	0,0855	3	0,2565
Kemampuan perusahaan untuk mengumpulkan informasi pasar kurang	0,0893	3	0,2679
Pemasaran melalui internet belum optimal	0,0790	3	0,2370
SDM bagian pemasaran masih terbatas	0,0877	3	0,2630
Promosi belum optimal	0,0790	3	0,2370
Total	1		3,3436

Total skor yang diperoleh pada matriks IFE ini berada di atas skor 2,5 yaitu 3,3436 yang menunjukkan kondisi internal Cindy Group cukup kuat dan relatif mampu menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengantisipasi kelemahan yang ada.

4. Analisis Faktor Eksternal

Berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh narasumber, maka diperoleh bobot dan rating yang selanjutnya diolah dan ditampilkan pada Tabel 2 sebagai matriks EFE Cindy Group.

Berdasarkan penilaian menggunakan matriks EFE, terdapat 3 peluang dengan total nilai tertinggi yang mungkin diraih oleh Cindy Group, diantaranya:

- a. Trend konsumsi masyarakat terhadap protein hewani non kolesterol
Perkembangan perekonomian dan tingkat pendidikan di masyarakat secara tidak langsung menumbuhkan kesadaran masyarakat dalam meningkatkan kualitas hidup termasuk menerapkan gaya hidup sehat dengan mengonsumsi makanan yang sehat. Seiring dengan

hal tersebut, maka merupakan ancaman dan sekaligus peluang bagi usaha pengolahan pindang, dimana ikan di pandang sebagai sumber protein non kolesterol yang baik dikonsumsi.

b. Teknologi pengolahan ikan pindang sesuai standar

Pengolahan ikan dengan cara pemindangan merupakan teknik pengolahan ikan yang telah lama ada dan dilakukan secara turun temurun dan belum ada standar acuan untuk proses produksinya. Seiring perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, penetapan SNI Pindang pada tahun 2006 dan terdapat penyempurnaan pada tahun 2012 merupakan sebuah peluang bagi Cindy Group untuk memproduksi pindang sesuai standar, sehingga konsumen tertarik untuk membeli.

c. Preferensi masyarakat terhadap ikan pindang yang mencakup semua kalangan

Produk pindang dapat ditemukan mulai dari pedagang sayur keliling, pasar tradisional hingga ke gerai retail modern sekelas Hypermarket. Merujuk pada hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kelompok konsumen pindang meliputi beragam kalangan yang ada di masyarakat.

Ancaman yang akan dihadapi Cindy Group berdasarkan penilaian menggunakan matriks EFE adalah:

a. Daya beli konsumen terhadap ikan pindang

Harga bahan baku ikan pindang yang tidak stabil dan cenderung sangat fluktuatif mengakibatkan terjadinya fluktuasi harga pada ikan pindang. Harga satu kilogram pindang seringkali sama atau tidak berselisih dengan harga satu kilogram daging ayam. Hal ini mendorong masyarakat lebih memilih untuk mengkonsumsi ayam dibanding ikan, mengingat masyarakat umumnya lebih terbiasa mengkonsumsi ayam daripada ikan.

b. Tidak stabilnya harga bahan baku ikan pindang

Ikan merupakan bahan baku utama pada usaha pengolahan pindang ikan. Bahan baku ikan yang bersifat musiman mengakibatkan terjadinya fluktuasi harga yang relatif tinggi. Harga bahan baku saat musim ikan cenderung mengalami penurunan, dikarenakan melimpahnya pasokan, sedangkan saat tidak musim ikan harga bahan baku cenderung mengalami kenaikan karena terbatasnya pasokan bahan baku.

c. Persaingan dengan usaha sejenis

Jumlah pelaku usaha pengolahan pindang ikan dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan. Menurut data Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor, jumlah pemindang ikan di Kabupaten Bogor pada tahun 2011 ada 43 unit dan tumbuh 69% menjadi 70 unit di 2017. Persaingan usaha pengolahan pindang ikan tidak hanya berasal dari dalam wilayah Kab. Bogor saja, namun datang dari luar daerah seperti Palabuhan Ratu dan Pekalongan.

Tabel 2. Matriks EFE strategi pemasaran Cindy Group

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Opportunity			
Trend konsumsi masyarakat terhadap protein hewani non kolesterol	0,0792	3	0,2376
Branding ikan pindang yang telah masuk retail modern	0,0691	2	0,1383
Preferensi masyarakat terhadap ikan pindang yang mencakup semua kalangan	0,0792	2	0,1584
Tingkat konsumsi ikan masyarakat yang cukup tinggi	0,0769	2	0,1538
Teknologi pengolahan ikan pindang sesuai standar	0,0737	3	0,2212
Teknologi pemasaran melalui internet semakin berkembang	0,0714	2	0,1429
Threats			
Pengendalian impor bahan baku ikan pindang	0,0806	2	0,1612
Tidak stabilnya harga bahan baku ikan pindang	0,0856	3	0,2569
Daya beli konsumen terhadap ikan pindang	0,0861	3	0,2582
Ketersediaan anggaran pemerintah untuk pembinaan produk olahan hasil perikanan	0,0682	2	0,1364
Perlunya pengembangan pembinaan kemitraan oleh instansi terkait (KKP, Kemenkop & UKM, Disnakan)	0,0673	3	0,2019
Bahan baku musiman	0,0778	3	0,2335
Persaingan dengan usaha sejenis	0,0847	3	0,2541
Total			2,5545

Total skor yang diperoleh pada matriks EFE yaitu 2,5545. Hal ini menunjukkan dalam strategi pemasaran Cindy Group saat ini telah mampu mengatasi ancaman-ancaman yang mungkin timbul dengan memanfaatkan peluang yang ada.

5. Matriks IE

Nilai skor total yang merupakan kombinasi antara matriks IFE dan EFE selanjutnya digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan dengan alat bantu matriks IE. Nilai matriks IE menunjukkan perusahaan pada posisi sel tengah.

Posisi UMKM Cindy Group berdasarkan Matriks IE tersaji pada Gambar 1. Total skor IFE sebesar 3,3436 dan total skor EFE sebesar 2,5545, menunjukkan bahwa posisi Cindy Group berdasarkan Matriks IE berada pada sel IV, yaitu strategi tumbuh dan kembangkan (*grow and build*). Menurut David (2006), strategi yang cocok diterapkan pada Cindy Group adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi (*integrate* ke belakang, ke depan dan horizontal).

Kegiatan untuk optimalisasi pemasaran merupakan salah satu formulasi strategi yang dapat diimplementasikan pada UMKM Cindy Group, untuk mempertahankan keberlangsungan usaha.

		Total Skor Faktor Internal		
		Kuat 3	Menengah 2	Lemah 1
Total Skor Faktor Eksternal	Tinggi 4	Pertumbuhan I	Pertumbuhan II	Penciutan III
	Menengah 3	Stabilitas IV	Pertumbuhan V	Penciutan VI
	Rendah 2	Pertumbuhan VII	Pertumbuhan VIII	Likuidasi IX
		1	2	3

Gambar 1. Matriks IE

Perumusan Alternatif Strategi Pemasaran

Hasil identifikasi dan analisis faktor-faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, serta faktor-faktor eksternal yang

terdiri dari peluang dan ancaman, selanjutnya digunakan sebagai dasar formulasi alternatif strategi. Perumusan alternatif strategi dilakukan dengan mengkombinasikan berbagai faktor yang telah diidentifikasi dan dikelompokkan. Hasil perumusan strategi yang merupakan kombinasi dari strategi Kekuatan-Peluang (SO), Kelemahan-Peluang (WO), Kekuatan-Ancaman (ST) dan Kelemahan-Ancaman (WT) yang terangkum dalam matriks SWOT. Perumusan strategi produk olahan hasil perikanan pada UMKM Cindy Group berdasarkan matriks SWOT dapat dilihat pada Gambar 2.

Prioritas Strategi Pemasaran

Penelitian ini menggunakan matriks QSPM dalam menentukan daya tarik relatif dari masing-masing strategi, sehingga diperoleh prioritas strategi pemasaran produk lahan hasil perikanan pada UMKM Cindy Group. Hasil penilaian narasumber terhadap tiga alternatif strategi pada faktor-faktor kunci yang telah diurutkan berdasarkan total nilai tertinggi tersaji pada Tabel 3.

Berdasarkan analisis QSPM, prioritas alternatif strategi pemasaran yang dapat diimplementasikan pada Cindy Group adalah:

1. Memperluas jaringan pemasaran
Memperluas sekaligus memperbanyak tempat pemasaran dengan memanfaatkan banyak bermunculannya lokasi sarana wisata baru yang juga menumbuhkan sentra oleh-oleh bagi para wisatawan yang berkunjung, dapat memberikan dampak berantai bagi perluasan target jumlah maupun luasan area pemasaran.
2. Mempertahankan mutu dan meningkatkan pelayanan penjualan
Bahan baku menjadi faktor utama yang menentukan dalam proses pengolahan ikan, oleh karenanya mutu bahan baku menjadi kunci dalam tahapan proses produksi pengolahan ikan. Proses penanganan dan pengolahan bahan baku, serta kondisi lingkungan menjadi tahapan lanjutan untuk menghasilkan produk olahan ikan yang berkualitas. Pengawasan secara berkala untuk menjamin keamanan dan mutu produk, mutlak diperlukan dalam penanganan produk mulai dari proses pengolahan hingga produk sampai ke tangan konsumen. Penetapan standar mutu mengacu pada SNI ikan pindang.

<div style="text-align: center;"> <p>Faktor Internal</p> <p>Faktor Eksternal</p> </div>	KEKUATAN/<i>Strenghts</i> (S) 1 Mutu Produk telah memenuhi SNI 2 Harga produk bersaing 3 Proses produksi dan pengemasan higienis 4 Manajemen produksi sesuai standard 5 SDM berkualitas dan terlatih 6 Memiliki model kemitraan dalam pemasaran produk 7 Sarana prasarana cukup memadai	KELEMAHAN/<i>Weakness</i> (W) 1 Bahan baku yang sesuai standard sulit di dapat 2 Kemampuan perusahaan untuk mengumpulkan informasi pasar kurang 3 Pemasaran melalui internet belum optimal 4 SDM bagian pemasaran masih terbatas 5 Promosi belum optimal
	PELUANG//<i>Opportunities</i> (O) 1. Trend konsumsi masyarakat terhadap protein hewani non kolesterol 2. Branding ikan pindang yang telah masuk retail modern 3. Preferensi masyarakat terhadap ikan pindang yang mencakup semua kalangan 4. Tingkat konsumsi ikan yang cukup tinggi 5. Teknologi pengolahan ikan pindang sesuai standard 6. Teknologi pemasaran melalui internet semakin berkembang	STRATEGI SO 1. Mempertahankan mutu dan meningkatkan pelayanan penjualan (S1, S2, S3, S6, O2, O5) 2. Memperluas jaringan pemasaran (S5, S6, S7, O2, O6) 3. Memanfaatkan teknologi untuk melakukan inovasi produk (S5, S6, O1, O4)
ANCAMAN/<i>Treaths</i> (T) 1. Pengendalian impor bahan baku ikan pindang 2. Tidak stabilnya harga bahan baku ikan pindang 3. Daya beli konsumen terhadap ikan pindang 4. Ketersediaan anggaran pemerintah untuk pembinaan produk olahan hasil perikanan 5. Perlunya pengembangan pembinaan kemitraan oleh instansi terkait (KKP, Kemenkop & UKM, Disnakkon) 6. Bahan baku musiman 7. Persaingan dengan usaha sejenis	STRATEGI ST Memanfaatkan asosiasi untuk menjalin hubungan baik dan melakukan audiensi dengan instansi terkait (S5, T4, T5, T7)	STRATEGI WO 1. Meningkatkan kegiatan promosi lokal (W5, O1, O3, O4) 2. Mengoptimalkan penggunaan teknologi dan informasi untuk peningkatan akses pasar (W3, W4, O6) 3. Membentuk unit pemasaran secara khusus (W2, W4, W5, O1, O3, O4)
	STRATEGI WT 1. Menetapkan strategi harga pasar untuk menghadapi persaingan (W1, W2, T3, T7) 2. Meningkatkan kerjasama dengan instansi terkait dan koperasi/UKM lainnya guna mendapatkan akses bahan baku (W1, W2, T1, T2, T5, T6, T7)	

Gambar 2. Rumusan strategi pemasaran dengan matriks SWOT

Tabel 3. Prioritas Alternatif Strategi berdasarkan Matriks QSP

No	Alternatif Strategi	Total Nilai
1	Memperluas jaringan pemasaran	7,2174
2	Mempertahankan mutu dan meningkatkan pelayanan penjualan	7,1516
3	Meningkatkan kerjasama dengan instansi terkait dan koperasi/UKM lainnya guna mendapatkan akses bahan baku	6,9055
4	Memanfaatkan teknologi untuk melakukan inovasi produk	6,8372
5	Memanfaatkan asosiasi untuk menjalin hubungan baik dan melakukan audiensi dengan instansi terkait	6,8161
6	Meningkatkan kegiatan promosi lokal	6,7965
7	Menetapkan strategi harga pasar untuk menghadapi persaingan	6,6685
8	Membentuk unit pemasaran secara khusus	6,6675
9	Mengoptimalkan penggunaan teknologi dan informasi untuk meningkatkan akses pasar	6,5775

- Meningkatkan kerjasama dengan instansi terkait dan koperasi/UMKM lainnya guna mendapatkan akses bahan baku
Menjalin kerjasama dengan UMKM lain yang memiliki kepentingan yang sama, misal dalam hal kebutuhan bahan baku ikan dapat dilakukan untuk bisa memperoleh harga yang lebih baik karena melakukan pembelian dalam partai yang lebih besar. Kerjasama yang baik dengan instansi pemerintahan juga perlu dilakukan untuk membangun kesepahaman mengenai kebutuhan UMKM yang dapat di-jembatani oleh pemerintah dengan cara penetapan kebijakan yang mendukung perkembangan sektor UMKM dalam hal ini bisa melibatkan KKP, Kemenkop dan Kemenperindag.
- Memanfaatkan teknologi untuk melakukan inovasi produk
Teknologi informasi berkembang dengan sangat pesat dalam dasawarsa terakhir, saat ini orang dapat dengan mudahnya mencari dan menemukan segala macam jenis informasi dan hal yang sedang menjadi trend melalui internet. Hal ini tentunya juga dapat diman-

faatkaan oleh UMKM untuk melakukan inovasi produknya dengan inspirasi dari penggalan informasi dan data yang ada di sekitar maupun di dunia guna melakukan pengembangan baik dari sisi tampilan, rasa, maupun cara penyajian produk, sekaligus dapat memetakan calon konsumen dari produknya

5. Memanfaatkan asosiasi untuk menjalin hubungan baik dan melakukan audiensi dengan instansi terkait

Berorganisasi bisa menjadi salah satu pilihan strategi dalam upaya untuk melakukan audiensi dengan instansi terkait, karena suara dari banyak orang atau banyak kelompok tentu akan lebih diperhitungkan jika dibandingkan dengan suara yang mewakili kepentingan satu individu saja. Tergabung dalam asosiasi juga akan semakin membuka kesempatan untuk saling bertukar informasi maupun sumberdaya untuk melakukan pengembangan usaha.

6. Meningkatkan kegiatan promosi lokal

Masyarakat saat ini cenderung menyukai hal-hal yang berbau visual, menciptakan sebuah outlet dengan tampilan dan lingkungan yang menarik bisa menjadi pilihan cara untuk meningkatkan penjualan. Hal ini karena masyarakat tidak hanya mencari produk untuk pemenuhan kebutuhan semata namun kadang juga membeli produk sebagai sarana aktualisasi diri dengan cara berswafoto di lokasi penjualan produk yang dianggap menarik. Tentu saja mesti diikuti dengan menciptakan beragam produk yang dari sisi rasa bisa memuaskan konsumen. Hal lain yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun program promosi yang efisien dan tepat sasaran, seperti pemberian diskon atau kerjasama dengan kantin sehat.

7. Menetapkan strategi harga pasar untuk menghadapi persaingan

Penetapan harga juga merupakan poin penting dalam menjaga persaingan produk UMKM baik dengan pesaing dari usaha sejenis maupun jenjang atau level dalam rantai pemasaran yang ada dalam UMKM itu sendiri. Misal menciptakan disparitas harga dalam zona wilayah pemasaran, membedakan harga untuk distributor dengan konsumen perorangan.

8. Membentuk unit pemasaran secara khusus
- Kebutuhan untuk melakukan perluasan pemasaran, tentunya harus diimbangi dengan

ketersediaan tenaga pemasaran yang memadai dari sisi jumlah maupun dari sisi keterampilannya. Pemasaran di UMKM Cindy Group belum optimal karena hanya ditangani oleh satu orang tenaga pemasaran, oleh karena itu perlu kiranya membentuk unit khusus yang menangani pemasaran produknya

9. Mengoptimalkan penggunaan teknologi dan informasi untuk meningkatkan akses pasar
- Pertumbuhan pengguna gawai pintar (*smart phone*) berkorelasi positif dengan tingginya pengguna internet dan media sosial, hal ini bisa menjadi sarana bagi produk UMKM untuk mengenalkan diri sekaligus mempromosikan produknya. Pilihan penggunaan internet dan media sosial sebagai tempat promosi selain dari sisi biaya lebih murah jika dibandingkan dengan iklan konvensional, juga ada kelebihan dari luasnya jangkauan dan variasi dari sisi penggunaanya, sehingga produk memiliki kemungkinan untuk dikenal secara lebih luas. Promosi pemasaran digital ada banyak jenisnya, seperti *social media optimization* (*facebook ads, instagram ads*) dan *search engine optimization* (*google adwords*).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di Cindy Group, dapat disimpulkan bahwa analisis matriks IFE dan EFE menggambarkan posisi perusahaan stabil dalam merespons situasi eksternal. Matriks IFE sebesar 3,3436 mengindikasikan Cindy Group mempunyai posisi internal diatas rata-rata. Hal ini berarti bahwa kekuatan yang dimiliki Cindy Group dapat mengatasi kelemahan dengan sangat baik. Pada Matriks EFE, skor totalnya sebesar 2,5545, menunjukkan bahwa Cindy Group cukup baik dalam merespon peluang dan meminimalisasi ancaman. Posisi Cindy Group berdasarkan matriks IE berada pada sel IV, yaitu strategi tumbuh dan kembangkan (*grow and build*). Strategi yang cocok diterapkan pada Cindy Group adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi (*integrasi* ke belakang, ke depan dan horizontal).

Analisis matriks SWOT menunjukkan alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh Cindy Group, yaitu: (1) Mempertahankan mutu dan meningkatkan pelayanan penjualan; (2) Memperluas jaringan pemasaran; (3) Memanfaatkan teknologi untuk melakukan inovasi

produk; (4) Meningkatkan kegiatan promosi lokal; (5) Mengoptimalkan penggunaan teknologi dan informasi untuk peningkatkan akses pasar; (6) Membentuk unit pemasaran secara khusus; (7) Memanfaatkan asosiasi untuk menjalin hubungan baik dan melakukan audiensi dengan instansi terkait; (8) Menetapkan strategi harga pasar untuk menghadapi persaingan; dan (9) Meningkatkan kerjasama dengan instansi terkait dan koperasi/UKM lainnya guna mendapatkan akses bahan baku.

Berdasarkan analisis matriks QSPM, diperoleh strategi prioritas untuk diterapkan dalam pemasaran produk olahan hasil perikanan pada UMKM Cindy Group, yaitu memperluas jaringan pemasaran, mempertahankan mutu dan meningkatkan pelayanan penjualan serta meningkatkan kerjasama dengan instansi terkait dan koperasi/UKM lainnya guna mendapatkan akses bahan baku dengan total nilai daya tarik tertinggi diantara alternatif strategi lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J.B. dan W.S. Hesterly. 2012. *Strategic Management And Competitive Advantage Concepts And Cases*. New Jersey (US): Prentice Hall Publishing.
- David, F.R. 2006. *Manajemen Strategis: Konsep*. Dono Sunardi, penerjemah. Ed ke-12. Jakarta (ID): Salemba Empat. Terjemahan dari: *Strategic Management: Concepts*, 12nd ed.
- [DPP Kab. Bogor] Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor. 2015. Laporan Kinerja Dinas Peternakan dan Perikanan 2015. Bogor (ID). [Internet]. [diacu 2017 Maret 1]. Tersedia dari: <http://disnakan.bogorkab.go.id>
- Gupta, A. 2013. Environmental and PEST analysis: An approach to external business environment. *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities*, 1(2):013-017.
- Hubeis, M. dan M. Najib. 2014. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta (ID): PT Elex Media Komputindo.
- Julisar dan E. Miranda. 2013. Pemakaian *E-Commerce* untuk Usaha Kecil Dan Menengah Guna Meningkatkan Daya Saing. Information Systems Department, School of Information Systems, Binus University. *Jurnal ComTech*. 4 (2).
- [Pusdatin KKP] Pusat Data dan Informasi Kementerian Kelautan dan Perikanan. 2015b. Kelautan dan Perikanan dalam Angka Tahun 2015. Jakarta (ID). [Internet]. [diacu 2017 Maret 1]. Tersedia dari: <http://www.statistik.kkp.go.id>.
- Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta (ID): PT Gramedia Pustaka Utama.
- Winarto, M. Hubeis, dan K. Sumantadinata. 2013. Analisis Kelayakan dan Strategi Pengembangan Usaha Pengolahan Pindang Ikan Skala Mikro, Kecil dan Menengah Di Kabupaten Bogor, Jawa Barat [tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.